



Gode og glade kolleger gir trivsel på arbeidsplassen. FOTO: SCANPIX

## Humor på jobben er viktig

■ Det er ikke nødvendigvis bare arbeidsoppgavene som er viktigst for at du trives på jobb, viser en svensk undersøkelse. 1440 personer i ulike bransjer ble spurt om hva arbeidet betyr i livet deres, og hva som gjør jobben attraktiv, skriver svenske TCO-tidningen. På en skala fra én til fem fikk påstanden «det er arbeidskolleger på min arbeidsplass» 4,68 poeng, og «vi har humor (ler og har det gøy)» fikk 4,67 poeng. På første plass havner riktignok påstanden «jeg synes det jeg gjør er viktig» med 4,72 poeng.

Undersøkelsen er gjennomført av **Ann Hedlund, Ing-Marie Andersson** og **Gunnar Rosén** ved Høyskolen Dalarna i Sverige.

## Sjefer vil trappe ned

■ Bare seks av ti sjefer vil fortsette i stillingen frem til de går av med pensjon. De andre er usikre på hvor de vil befinne seg på rangstigen når de avslutter sin karriere. Det viser en studie utført av den svenske organisasjonen Ledarna blant 2000 sjefer.

Studien viser også at ønsket om å trekke seg tilbake fra toppposisjoner ikke trenger å ha noe med trivsel å gjøre. Ni av ti svenske ledere oppgir nemlig at de har det bra på sin arbeidsplass, mens én av tre svarer at de har det svært bra.

# Fruktbar satsing

## Systematisk arbeid ga lavere sykefravær

Å satse på medarbeiderskap gir bedre arbeidsmiljø og mindre fravær. Det viser ferske erfaringer fra Bærum kommune.

JOHNNY GIMMESTAD  
DAN P. NEEGAARD (foto)

– Ingen ville ha meg. Det var misnøye med alt jeg gjorde – uansett. Jeg hadde bare ett valg; å gjøre jobben bedre – eller slutte.

Jack Eklund, leder for det kommunale arbeidssenteret Convis i Bærum, prøver ikke å pynte på sin historie. For syv år siden inntok han sjefsstolen i en virksomhet preget av misnøye og mangel på tillit mellom medarbeidere og ledelse. Bakgrunn: En omorganisering gjennomført mot de ansattes vilje.

**Ble skutt.** – De årvisse medarbeiderundersøkelsene var nedslående lesning. Ledelsen ble skutt hver gang, og arbeidsmiljøet skåret elendig på de fleste områder, forteller faglig veileder Lene Valaker og fortsetter:

– Hvordan komme ut av uføret? Det ga ikke disse kartleggingene noe svar på. Dermed sto vi på stedet hvil, bare litt mer oppgitt for hver gang.

I dag har pipen ved Convis fått en helt annen lyd: Sykefraværet er halvert fra 12,2 til 6,4 prosent på få år, produktiviteten stiger og arbeidsmiljøet får bra score av de ansatte.

– **Hva heter trylledrikken, Eklund?**

– Den finnes ikke, men vi har satset systematisk på medarbeiderskap: på å involvere og ansvarliggjøre staben. Det er lagt opp til en flat struktur og korte, klare kommandolinjer; med rom for tydelige tilbakemeldinger mellom ledelse og medarbeidere. Og viktigst av alt, vi er kommet langt i å skape en felles for-



Medarbeiderutvikling er også bra for produktiviteten, fastslår daglig leder Jack Eklund og faglig veileder Lene Valaker (t.h.) ved den kommunale virksomheten Convis i Bærum, der Kristine Bøe og andre medarbeidere ukentlig pakker 350 fruktkurver.

ståelse for å dra lasset sammen. Stikkordet for snuoperasjonen er medarbeiderskap, en satsing Bærum rådmann, Marit Langfeldt Ege, selv har tatt initiativ til.

**Dårlig egnet.** – Den tradisjonelle måten å måle ledelsens dyktighet på, såkalte balanced scorecard, egner seg dårlig til å endre kommunale enheter og å gi innbyggerne bedre tjenester. For å oppnå disse sentrale måle-

ne trenger vi, i tillegg til tydeligere ansvarsforhold, et nytt verktøy. Det har vi nå tatt i bruk ved enkelte av kommunens vel 300 enheter, med gode erfaringer så langt.

Verktøyet som Bærum kommune endte opp med, etter å ha vurdert flere alternativer, heter LedMed og er utviklet av det norske firmaet Teamwork, i samarbeid med fagfolk ved Universitet i Göteborg.

johnny.gimmestad@aftenposten.no

TDC søker

## BID Manager

Full utlysningstekst, søknad og CV registrering på [compass.no/job](http://compass.no/job), eller kontakt Stein-Sverre Wold i Compass på tlf 906 88 270

informasjon  
om TDC AS  
tdc.no



## Rådgiver / seniorrådgiver IKT tjenesteoppfølging

Norges Bank har vedtatt at operative IKT tjenester skal utkontrakteres. Med bakgrunn i dette er det inngått avtaler med eksterne leverandører på IT drift, applikasjonsdrift og applikasjonsforvaltning.

Samhandling av brukernes behov og oppfølging av leverandører er tillagt en sentral IKT funksjon. Til seksjonen for driftsoppfølging søkes en rådgiver/seniorrådgiver med følgende oppgaver og ansvarsområder:

- Påse at tjenester blir levert i henhold til kontrakt
- Koordinere leverandører og avtaler i forhold til virksomhetens overordnede leveranseplaner og pågående prosjekter
- Sikre stabil drift gjennom profesjonell avtaleoppfølging
- Håndtere eskalering ved driftsproblemer
- Være bindeledd mellom bankens operative enheter og eksterne leverandører
- Ansvarlig for ulike driftsprosesser
- Oppfølging av avtalt rapportering, fakturering og kompensasjonsmodell

For mer informasjon om den ledige stillingen og hvorledes søke se: [www.norges-bank.no/ledigstilling](http://www.norges-bank.no/ledigstilling)

Søknadsfrist for stillingen er 31. januar 2011



**Norges Bank** er landets sentralbank. Den har som oppgave å fremme økonomisk stabilitet i Norge. Banken har utøvende og rådgivende oppgaver innenfor pengepolitikk og skal bidra til robuste og effektive betalings-systemer og finansmarkeder. Norges Bank forvalter landets valutareserver og Statens pensjonsfond utland.

**NORGES BANK**  
[www.norges-bank.no](http://www.norges-bank.no)

# på medarbeiderskap

■ Bærum først ute blant kommunene



## Slik gjør de det

**Lederskap**, medarbeiderskap og samspillet medarbeider-leder blir kartlagt gjennom et spørreskjema.

**Medarbeiderskap** handler om hvordan man forholder seg til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Måles på disse fire områdene: arbeidsglede og engasjement, åpenhet og tillit, fellesskap og samarbeid, ansvarlighet og handlingsevne.

**Lederskap** måles på evne til å ta styringen, evne til å få folk med seg

**Resultatene** samles i en rapport, der de blir sammenlignet med resultatene fra velfungerende virksomheter.

**Oppfølgingen** baseres på gruppearbeid og forpliktende samspill mellom medarbeidere og ledelse.

Aftenposten fakta

## Flere velger pensjon

■ I valget mellom pensjon og jobb vil flere arbeidstagere i 60-årene bli fristet av pensjonen enn spåmennene trodde for noen år siden.

– En tredjedel av arbeidstagerne, altså rundt 800 000 mennesker, jobber i offentlig sektor. Og pensjonsreformen får liten betydning for denne del av arbeidslivet, sier **Axel West Pedersen**.

Han er pensjonsforsker ved Institutt for samfunnsforskning og har utarbeidet en ny rapport om virkningene av den historiske reformen for NHO. Forskeren fester liten lit til tidligere beregninger om at reformen på lengre sikt kan føre til en vekst i sysselsettingen på 8 prosent.

Virkningene blir mer beskjedne, tror han.



Oriflame Norge AS har som mål å være størst innen direkte salg på kosmetikk og hudpleieprodukter i Norge. Vi har hovedkontor i Oslo, og omsetter for over 75 mill NOK i året, med mer enn 7000 salgskonsulenter i landet. Oriflame Norge AS er en del av Oriflame Cosmetics som er børsnotert i Stockholm. Det var i Sverige det hele startet i 1967, og selskapet har utviklet seg til en av Europas ledende kosmetikkbedrifter. Den globale ekspansjonen fortsetter. I dag er produktene representert i over 60 land, og årlig selges det kosmetikk og hudpleieprodukter for ca 1,3 milliarder Euro. For mer informasjon om selskapet se [www.oriflame.no](http://www.oriflame.no).

## Area Sales Manager

Som Area Sales Manager er du budsjett- og resultatsansvarlig for region Syd. Oriflame har en etablert selvstendig salgsorganisasjon i området som består av 5 regionsledere og deres ledere og salgskonsulenter. Dine primære arbeidsoppgaver vil være å videreutvikle, støtte og motivere lederne og selgerne i region Syd. Andre viktige oppgaver er rekruttering av nye selgere, opplæring og utvikling av disse. Rollen rapporterer til adm. direktør. Kontorsted er Grensen, Oslo sentrum.

Spørsmål om stillingen kan rettes til Jann Ove Druglino, IMPACT AS, på telefon 918 05 662 eller Tove M. Fjellvang Lie, IMPACT AS, på telefon 971 50 255. Legg inn din søknad på [www.impact.no](http://www.impact.no) innen 27. januar 2011. Alle henvendelser behandles konfidensielt, om ønskelig også overfor oppdragsgiver.

oriflame

natural swedish cosmetics

IMPACT

«De årvisse medarbeiderundersøkelsene var nedslående lesning. Ledelsen ble skutt hver gang.»

Lene Valaker, faglig leder ved Convis

## Medarbeiderskap i Bærum

**Blir nå gjennomført** i alle kommunens ca. 300 enheter, fra barnehager til skoler og sykehjem.

**En av pionerene** er arbeidssenteret Convis, som tilbyr voksne funksjonshemmede tilrettelagte jobber, blant annet med å pakke fruktkurver og ramme inn plakater for Munch-museet.

**15 såkalte prosessveiledere**, som er ansatt i andre kommunale etater, er lært opp til å bistå de ulike enhetene. Ca 40 har hittil fått slik bistand.

Aftenposten fakta

## Unngår stillingskrig

■ – Ledelsen her fikk nok en del pepper tidligere. Vi var vant til å legge ansvaret for at noe skjedde et annet sted enn hos selv.

Nå arbeider vi med å få et bedre system for tilbakemeldinger. Og jeg synes vi er kommet et godt stykke på vei. Dialogen er blitt mer åpen og konstruktiv, selv om ikke alt var negativt her før, heller, sier verneombud **Eva Merethe Fossum** ved Convis:

– Nå er ting satt mer i system, vi får tidligere informasjon om forhold som angår oss.

## – Still krav til ansatte

Det er viktigere at alle kommer videre enn at noen må stå til rette, sier mannen som har gjort medarbeiderskap til sin fanesak.

Johan Velten har forfattet flere bøker om medarbeiderskap, i tillegg driver han sin egen konsulentvirksomhet, blant annet for Bærum kommune.

– **Må ikke folk trives for å gjøre en god jobb?**

– Det er ikke noen fordel at folk er misfornøyde. Men gode tall på en måling sier ingen ting

om hvor bra de gjør sine arbeidsoppgaver.

Og forholdet til arbeidsoppgaven er et av kjernepunktene i det Velten definerer som medarbeiderskap. De to andre kjernepunktene er hvordan man forholder seg til sine kolleger – og til sine overordnede.

– **Savner du god, gammel-dags respekt for ledelsen?**

– Nei, den tiden er forbi. Men det sterke fokuset vi nå ofte opplever på ledernes rolle, uten at det stilles klare krav og forventninger til arbeidstagerne, er ikke bra for noen av partene, sier han.



**Volvo Norge AS** er et heleid datterselskap av AB Volvo og består av forretningsområdene Volvo Penta, Volvo Buss, Volvo Last, eiendom og detaljvirksomheten i Volvo Truck Center. Selskapet innehar markedsføringsansvaret for båtmotorer, buss og lastebil i Norge. Detaljvirksomheten består av syv avdelinger i Volvo Truck Center i Østlandsområdet, samt eget selskap for salg av buss. Totalt har selskapet ca. 300 ansatte.

Til hovedkontoret på Furuset i Oslo søkes:

## HR MANAGER

SENTRAL LEDERSTILLING I VOLVO NORGE AS

Som HR Manager skal du samordne og videreutvikle alle HR relaterte aktiviteter i den norske virksomheten, samt operativt utøve funksjonen og ansvaret i det daglige arbeidet.

Du vil lede egen avdeling med dedikerte medarbeidere. I tillegg til å levere høy kvalitet på administrative oppgaver og tjenester vil du få et strategisk og faglig ansvar for å utvikle og iverksette programmer i forhold til lederutvikling, kompetansekartlegging/utvikling, rekruttering, lønns- og incentivordninger, medarbeiderundersøkelser m.m.

Stillingen rapporterer til administrerende direktør for Volvo Norge AS, og inngår dessuten i det nordiske lederteamet innen HR i Volvo Trucks Region Nordic.

Vi søker en person med høyere formell kompetanse. Det stilles krav til tidligere ledererfaring fra HR området og gode kvalifikasjoner, både innen det administrative og utviklingsorienterte fagmiljøet.

For full utlysningstekst, se [www.pu.no](http://www.pu.no).

Hvis du ønsker mer informasjon om stillingen kan du kontakte administrerende direktør Per Ragnar Johansen i Volvo Norge AS, tlf. 957 53 939, eller vår rådgiver Rolf Kåre Nilsen i PU, tlf. 22 83 87 87. Alle henvendelser behandles konfidensielt, om ønskelig også overfor oppdragsgiver i innledende runde.

Søknad med CV bes sendt innen 5. februar 2011 via "Ledige stillinger" på [www.pu.no](http://www.pu.no).

**VOLVO TRUCKS. DRIVING PROGRESS**  
[WWW.VOLVOTRUCKS.NO](http://WWW.VOLVOTRUCKS.NO)

**PU** Personal Utvelgelse